

Le rôle de la compétence éthique du dirigeant dans le développement des comportements innovateurs des salariés : les enjeux de la confiance et des comportements de citoyenneté

Chaimae QNAIS¹, Malika AKIOUD²

¹ Faculté des sciences juridiques, économiques et sociales, Fès, Maroc

² Faculté des sciences juridiques, économiques et sociales, Fès, Maroc

Résumé : L'objectif primordial de chaque organisation dans le monde est de réaliser des bénéfices, mais pour les réaliser il faut fonder une équipe du travail bien soudée pour le bon fonctionnement de l'organisation. Cette équipe se compose d'une manière générale des salariés et leurs dirigeants afin de les guider et les orienter. Pour cela les dirigeants doivent développer des relations de qualité avec leurs salariés. Ces relations doivent être basées sur des normes comme la confiance mutuelle, l'éthique, l'innovation ainsi que la citoyenneté entre les différentes parties prenantes de l'organisation... dans l'objectif de développer les comportements des salariés à travers les compétences des dirigeants.

Cet article vise à être une source de recherche essentielle pour investiguer et clarifier la compréhension et la complémentarité entre la compétence éthique du dirigeant et le comportement innovateur des salariés afin d'offrir une réflexion globale sur ces deux concepts clés de la GRH, en proposant des éléments de réponse à la question suivante : Comment peut-on développer les comportements innovateurs des salariés à travers la compétence éthique du dirigeant, et comment peut-on passer par la confiance et la citoyenneté afin de réaliser ce développement ?

Mots-clés : la compétence éthique ; les comportements innovateurs ; la confiance ; les comportements de citoyenneté.

1. Introduction

Afin d'orienter les salariés vers l'atteinte d'objectifs souhaités, établir de bonne communication et des liens d'autorité entre les différents membres de l'organisation et les différentes parties prenantes de celle-ci, il faut que le dirigeant ait certaines techniques diversifiées et certaines compétences spécifiques, parmi elles la compétence éthique.

La compétence éthique commence de plus en plus à prouver son intérêt dans les rapports entre les dirigeants et leurs salariés et à occuper une place primordiale dans le domaine professionnel à travers sa morale, ses valeurs et ses principes et engendre des résultats remarquables et favorables grâce à son



adoption et son développement. Mais cette dernière exerce certainement une influence sur les attitudes et les comportements des salariés.

Dans cet article on va découvrir d'une manière détaillée et approfondie l'impact de la compétence éthique du dirigeant sur les comportements innovateurs des salariés et sa relation avec la confiance et les comportements de citoyenneté au sein d'une organisation.

Cet article se compose de deux parties fondamentales, la première partie est une partie théorique qui concerne chaque notion en montrant ses différents types afin d'avoir une idée générale sur chaque concept et l'éclaircir davantage. Ces notions qui sont au nombre de 5, sont : la compétence – l'éthique – la confiance – la citoyenneté – le dirigeant. Puis, on trouve la deuxième partie qui est la partie pratique ou la partie empirique, elle s'articule autour d'une étude de cas faite à l'aide d'un questionnaire dans le but de l'analyser et l'interpréter sous forme des graphiques et des pourcentages en vue de mettre l'accent sur la nature de la relation entre le dirigeant et le salarié et le rôle des différents facteurs (la compétence éthique – la confiance – la citoyenneté) dans cette relation.

2. Notion de la compétence à travers la littérature managériale :

Depuis les années 1980, la notion de la compétence a commencé à trouver peu à peu sa place dans le domaine de la gestion et elle a fait le passage de la gestion administrative à la gestion des ressources humaines. C'est pour cela la compétence n'a pas une définition stable, complète et validée. C'est un ensemble des savoirs qu'il faut les structurer et les organiser pour donner à la fin une compétence car la réussite de chaque tâche dépend de la qualité des compétences de la personne ou du groupe des personnes qui exercent cette tâche. Ainsi, la compétence a plusieurs types différents, on trouve :

2.1. La compétence éthique :

Est un outil de confiance entre le dirigeant et le salarié dans le but de partager les valeurs notamment les valeurs familiales et les valeurs morales au sien de l'espace professionnel.

2.2. La compétence organisationnelle :

Se définit comme un ensemble des ressources mobilisées et coordonnées dans des expériences différentes et des situations multiples qui impactent d'une manière directe la stratégie de l'organisation et par la suite sa performance. C'est une combinaison des connaissances, des expériences et des savoirs nécessaires selon les résultats souhaités et fixés par l'organisation.

2.3. La compétence individuelle :

Se base sur l'acquisition des ressources et la maîtrise des savoirs pour les concrétiser dans des situations-problèmes ou des décisions remarquables.

2.4. La compétence collective :

Se situe entre les compétences individuelles et les compétences organisationnelles, elle se base sur les compétences individuelles et en même temps elle est la base des compétences organisationnelles. Elle vient d'un cumul de connaissances, et pour développer ces connaissances, il faut trouver des réponses convenables à ces questions : quoi ? – pourquoi ? – comment ? – qui ? Donc, les compétences collectives ne sont pas seulement des connaissances, mais une pratique de ces connaissances et une prise de l'habitude de ces pratiques

2.5. La compétence comportementale :

Est une association de la notion du comportement à la notion de la compétence souhaitée en fonction de plusieurs facteurs différents et plusieurs objectifs attendus selon des situations spécifiques. La

compétence se situe entre action et expérience, mais on ne peut pas parler de compétence si on n'a pas d'action pour prouver cette compétence

2.6. La compétence stratégique :

Comme son nom l'indique, la compétence stratégique est une intégration de la stratégie aux différents types de compétences (individuelles et collectives) en fonction des ressources humaines afin de fournir un équilibre entre les compétences stratégiques de l'individu avec celles de l'organisation à laquelle il appartient.

2.7. Les méta-compétences :

Les méta-compétences qui sont des compétences nécessaires et spécifiques qu'il faut acquérir pour assurer le développement et la cohésion des 3 dimensions de la compétence (savoir, savoir-être, savoir-faire)

3. Notion de l'éthique et ses différents types :

Au vrai sens du terme, le mot éthique se définit comme la morale et les mœurs, ces trois termes viennent du mot latin « éthos ». Après, il s'est développé pour donner le mot américain « ethics ». Ensuite l'éthique et la morale ont été séparés dans la littérature française. Parmi les types de l'éthique à savoir :

3.1. L'éthique organisationnelle :

Indique un encadrement et une orientation des comportements éthiques afin d'éviter les risques, les problèmes et les conflits qui se posent dans le milieu du travail. Elle insiste sur le respect des valeurs sociales et la recherche de l'équilibre pour réaliser un bien-être commun

3.2. L'éthique normative :

Est une réalisation des souhaits, des objectifs et des atteintes, elle met les valeurs au cœur de ses préoccupations et de ses préférences et crée un management éthique et bienveillant, afin d'apprendre comment agir d'une manière éthique

3.3. L'éthique réflexive :

Est une recherche et une application des pratiques managériales et des comportements managériaux qui renforcent la motivation et la cohésion chez les pratiquants. Elle permet de rendre le climat organisationnel plus adéquat, amélioré et convenable, et elle permet d'agir d'une façon morale et rationnelle

3.4. L'éthique reconstructive :

Est une éthique objective et sophistiquée, et une utilité et une pratique sociale des principes éthiques qui essaye de mettre fin aux préjugés et aux détresses sociales et enrichir la critique

3.5. L'éthique économique :

Est une éthique qui compose la culture de l'entreprise. On peut la définir comme un engagement éthique qui cherche à faire développer des valeurs organisationnelles et des concepts organisationnels

4. La confiance, sa définition et ses types :

La confiance est un sentiment de protection, de croyance et des intentions positives, c'est le contraire total du sentiment d'incertitude, d'insécurité, de peur, de prudence, et d'anxiété. Concernant les types de la confiance :

4.1. La confiance interpersonnelle :

Est un moyen de filtrage et un savoir émotionnel. C'est une prise de décision rationnelle et un comportement de limiter le risque et de sentir en sécurité. Elle se base sur la bienveillance ainsi que la cohérence et la crédibilité, l'intérêt et la sincérité pour s'engager dans une relation équilibrée et volontaire.

4.2. La confiance organisationnelle :

La confiance est une décision et une acceptation car il faut bien décider à qui on peut faire confiance. C'est un sentiment qui est invisible mais qui impacte la réalité. Elle se base sur l'équilibre entre ce qui est dit et ce qui est fait ainsi que sur le respect que ce soit le respect des engagements, des promesses, des rendez-vous..., et on peut faire appel à la confiance organisationnelle pour comprendre les comportements de la personne car cela facilite les interactions et les réactions envers lui

4.3. La confiance inter-organisationnelle :

Signifie que les membres de l'organisation 1 accordent leur confiance à l'organisation 2 pour que les membres de l'organisation 2 agissent dans le bon moment, dans la bonne manière et avec des bonnes personnes quand cela vient à l'organisation 1. Donc l'organisation 1 accorde sa confiance à l'organisation 2 concernant son engagement et ses intérêts avec elle

4.4. La confiance institutionnelle :

Peut-être une confiance personnelle ou confiance impersonnelle, elle peut être formelle (règles, normes, principes...) ou informelle (comportements, croyances, manière de réfléchir et de traiter...), c'est une responsabilité collective, une croyance d'une façon parfaitement rationnelle et un partage responsable, participatif et structuré en essayant de créer un environnement institutionnel favorable

5. La citoyenneté comme notion et sa typologie :

La citoyenneté vient du mot américain qui est « Good Citizen ». C'est une pratique et une application de la responsabilité et du co-développement entre le micro et le macro environnement pour agir d'une manière solidaire et impliquée dans le but de garantir un développement social, économique et durable. Ainsi, les comportements de citoyenneté sont des comportements individuels et volontaires, c'est-à-dire « un bien agir » pour renforcer les relations interpersonnelles et humaines dans le lieu de travail. Parmi ses types :

5.1. La citoyenneté organisationnelle :

Est une expression qui désigne un ensemble des comportements volontaires qui relèvent d'un choix et d'une décision personnelle dans un cadre professionnel. Elle génère une influence positive sur l'organisation et sur ses membres qui l'emploient, et elle permet de diminuer le taux d'absentéisme, de démission et de changement de carrière, et d'augmenter la volonté, la motivation et l'autonomie au travail.

5.2. La citoyenneté corporative :

Est venue pour placer le social et le rendre au centre du domaine corporatif, elle essaye de trouver des solutions aux problèmes sociaux et aux problèmes moraux, et elle crée des interactions et des échanges entre l'organisation et son environnement pour qu'elle rend l'organisation plus consciente, active et ouverte à son entourage

5.3. La citoyenneté sociale :

Se définit comme une concrétisation des ressources pour garantir et réaliser une indépendance sociale dans des conditions sociales. Mais la définition de ce concept peut être modifiée d'une société à une autre et d'un contexte à un autre

6. Le dirigeant, sa définition et sa relation avec ses employés :

Le dirigeant est le premier décideur principal de l'organisation, son rôle essentiel est d'évaluer des choix et des décisions déjà prises par leurs employés, de former un choix stratégique et d'orienter et de diriger le travail exercé. Et son travail général se tourne autour des ressources qu'il déploie pour générer le maximum de gains, que ce soit matériels (profits) ou immatériels (compétences)

6.1. La qualification des dirigeants :

Pour qu'il soit un bon dirigeant, il doit avoir certaines qualités nécessaires qui sont :

- L'ouverture d'esprit : il faut qu'il soit capable d'écouter, de comprendre et d'orienter leurs subordonnés par rapport aux objectifs qu'il est en train de les réaliser et au travail qu'il est en train de leur fournir
- Le jugement équitable : il doit être capable de juger sur des éléments de preuve palpables et chercher toujours des pistes d'amélioration afin de répondre aux exigences
- La ténacité : il doit tenir à ce qu'il comprend et ne doit pas lâcher quel que soit le problème ou la situation rencontrée
- La loyauté : c'est-à-dire fidèle aux principes, méthodes et valeurs de l'organisation
- L'indépendance : c'est-à-dire autonome par rapport à la prise de décisions et ne doit pas avoir des a priori initiaux qui influencent ses décisions
- La méthodologie : il utilise des méthodes pour gérer et pour réaliser sa mission : il pose des questions, il a des réponses, il observe, il aide, il donne des améliorations et des conseils...
- Le professionnalisme : il ne doit pas tenir compte sur d'autres considérations que les considérations professionnelles et doit vérifier les différentes tâches exécutées
- L'efficacité : c'est optimiser les moyens et les ressources qu'il a tout en réalisant les objectifs qui sont fixés précédemment
- La compétence : maîtriser les normes et les exigences selon lesquels il est en train de les exercer tout en adaptant ses compétences en fonction des besoins de l'organisation
- L'authenticité : il ne doit pas être impressionné par le jugement des autres mais il est loyal à ses propres principes, il doit être capable de prononcer ses décisions et de les défendre selon les explications, les observations et les risques auxquels la situation est exposée
- La bienveillance : utiliser tous les sens : parler – écouter – voir..., il doit avoir une certaine intuition dans le but d'exercer son métier dans les règles d'art

6.2. Les différents types des salariés et la manière dont le dirigeant peut se comporter avec eux :

- Le salarié constructif : qui exerce son travail dans les normes et qui a des réponses objectives, il faut le mettre toujours à côté de soi
- Le salarié résistant : il se comporte mal avec son dirigeant et il essaye de le négliger
- Le salarié interrogateur : il répond à une question par une autre, il bouge trop et parle trop, il faut lui confirmer des tâches et essayer de le rendre plus calme et sage dans son bureau

- Le salarié mégalomane : généralement, c'est une personne âgée, qui a une certaine expérience et expertise, il faut éviter de le toucher au niveau de sa propre personne et rester objectif en réalisant sa mission
- Le salarié bavard : qui dépasse le temps de répondre et qui entre dans des sujets qui n'ont aucune relation avec son travail, soit avec les autres salariés, les cadres ou même avec les dirigeants, il doit dans ce cas limiter ses réponses et optimiser le temps de parler avec lui sauf s'il est nécessaire
- Le salarié timide : en général, c'est une personne qui a récemment rejoint l'organisation ou qu'il a été déjà stagiaire au sein de la même organisation, il doit lui donner la parole, participer à exercer des tâches en groupe et lui poser des questions directes pour commencer de temps en temps à entrer dans le vif du sujet
- Le salarié désintéressé : généralement, c'est une personne en fin de sa carrière, il n'est pas impliqué dans son travail et ne valorise pas ce qu'il est en train de faire, il faut essayer d'identifier son horizon d'attente et commencer par ses domaines d'intérêts et ses objectifs personnels puis professionnels, puis aller dans l'essentiel de sa mission
- Le salarié belligérant (agressif) : il ne faut pas provoquer ou entrer dans la confrontation et rester quel que soit son comportement objectif

7. Méthodologie :

Dans le but d'enrichir la partie précédente et de montrer d'avantage le rôle primordial qui s'occupe la compétence, l'éthique, la confiance et la citoyenneté dans la relation entre le dirigeant et leurs subordonnés. C'est pour cela la partie pratique est choisie en se basant sur un paradigme épistémologique spécifique qui est le positivisme. Ce paradigme désigne que la réalité est présente et existe déjà, il faut juste l'expliquer et la mettre en valeur selon les objectifs et les méthodes utilisées

En ce qui concerne l'étude de cas, elle est réalisée sous forme d'un questionnaire composé de 25 questions réparties en deux parties : la première partie est une fiche signalétique qui concerne les informations personnelles et professionnelles des personnes interrogées, et la deuxième partie se compose des questions qui ont une relation directe avec le sujet abordé par cet article, ces questions sont en général des questions fermées et des questions à choix multiples

Ce questionnaire est dédié principalement à une population précise qui est l'échantillon. Dans ce cas la population se compose d'un nombre des employés dans le secteur soit public ou privé, qui sont des femmes et des hommes, âgés et jeunes, et qui ont une grande expérience dans le domaine ou des débutants

Après la collecte des réponses auprès de cette population diversifiée, le questionnaire sera analysé et présenté sous forme des graphiques en se basant sur les choix des répondants, pour ensuite arriver à des résultats et des conclusions qui doivent éclaircir et clarifier la relation et le rapport entre le dirigeant et leurs employés.

8. Résultats de l'étude empiriques :

En se basant sur les résultats du questionnaire, on remarque que la majorité des répondants sont de sexe féminin et qui ont un niveau d'étude élevé (licence, master...), ils occupent des postes différents et diversifiés, mais la plupart d'eux sont des simples salariés, sont des jeunes, et travaillent dans le secteur privé. En général, les réponses montrent que les personnes interrogées ont une certaine expérience remarquable, au niveau des années d'ancienneté d'emploi, du poste et même de la société

En ce qui concerne les interactions entre le dirigeant et les salariés, la majorité des répondants jugent qu'elles sont efficaces et que la communication est fortement avantageuse. Ainsi que la confiance existe en exerçant le travail et les tâches confiées

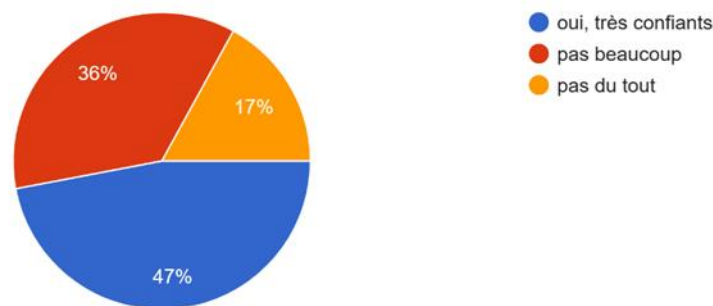
De plus, il existe une certaine appréciation et une satisfaction des salariés envers le dirigeant, et en contrepartie un suivi assez efficace du dirigeant envers les salariés, même si ses attentes et ses promesses ne sont pas toujours réalisables, et les conditions de travail assurées sont dans le même niveau en les comparant avec les autres concurrents

Ensuite, le dirigeant accorde une valeur limitée au travail des salariés selon les pourcentages élevés des réponses de ce questionnaire, ainsi qu'il propose des modifications, du soutien et d'aide selon le cas, le contexte et la situation vécue. Ajoutons aussi qu'il n'accorde pas beaucoup d'importance et d'intérêt au développement des compétences, à l'innovation et la créativité et aussi à la citoyenneté. Par contre il s'intéresse généralement à l'adoption des comportements éthiques même s'il n'est pas jugé compétent au niveau d'éthique mais il est jugé compétent d'une façon globale.

Figures : graphiques du questionnaire de la partie empirique :

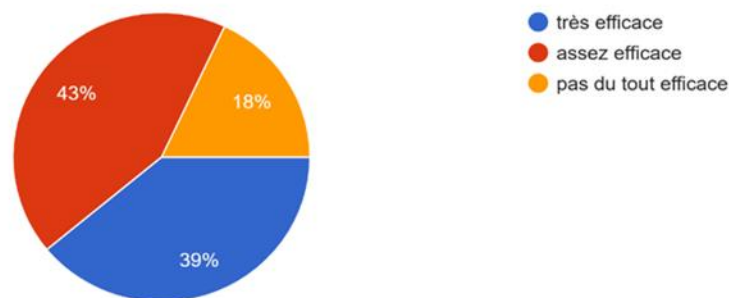
Est-ce que vous sentez confiants en exercent votre travail ?

100 réponses



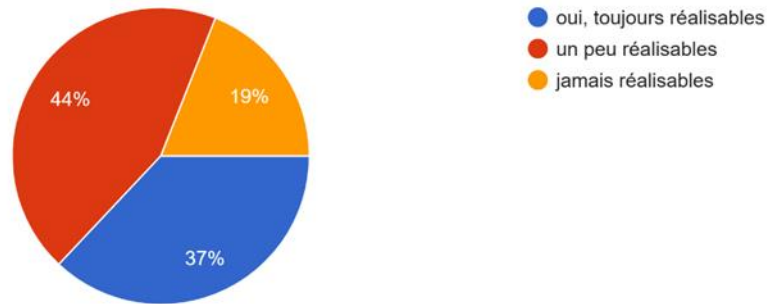
Le suivi du dirigeant vous semble-il efficace ?

100 réponses



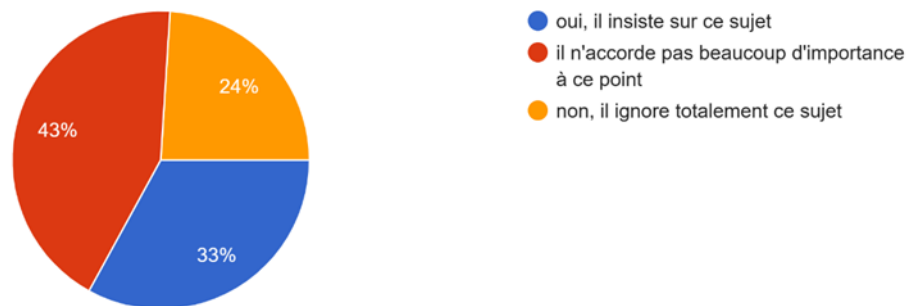
Les attentes et les promesses du dirigeant vous semblent-elles réalistes et réalisables ?

100 réponses



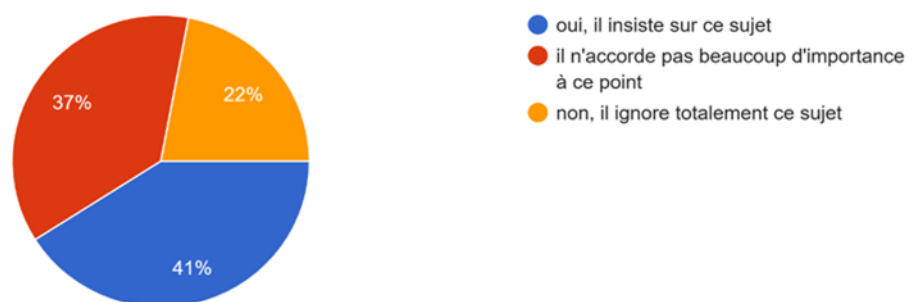
Est-ce que le dirigeant vous encourage à adopter des comportements de citoyenneté au sien de l'entreprise ?

100 réponses



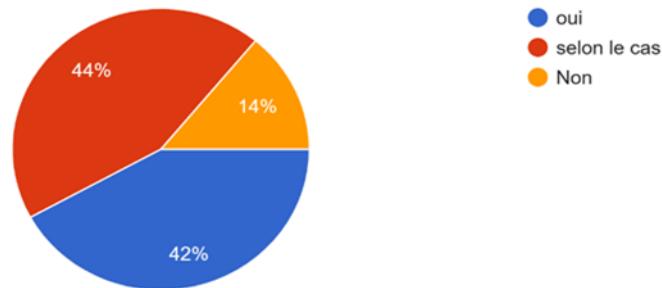
Voyez-vous que votre dirigeant accorde-t-il de l'importance au développement des compétences de ses salariés ?

100 réponses



Est-ce que le dirigeant vous apporte le soutien et l'aide dont vous avez besoin pour exercer le travail ?

100 réponses



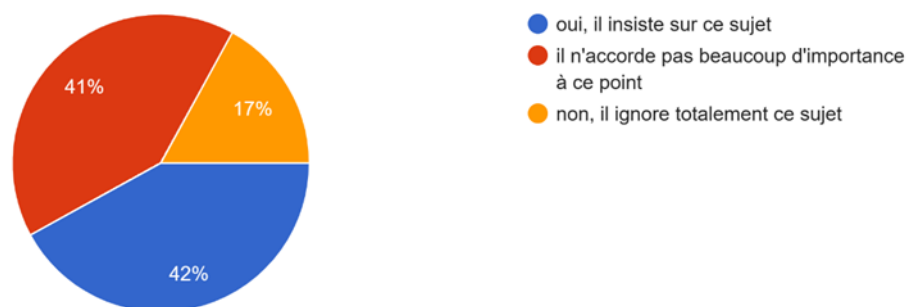
Est-ce que le dirigeant vous encourage à être créatif et innovant dans votre travail ?

100 réponses



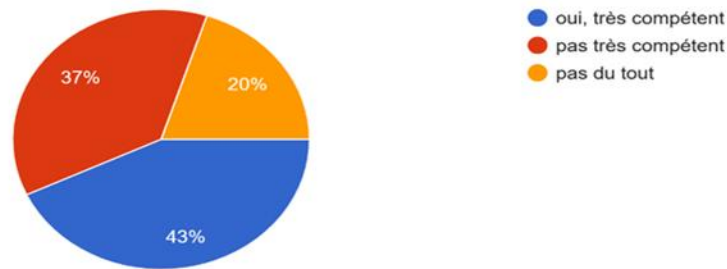
Est-ce que le dirigeant vous encourage à adopter des comportements éthiques au sien de l'entreprise ?

100 réponses



Vous jugez que votre dirigeant compétent ?

100 réponses



Vous jugez que votre dirigeant compétent dans le domaine éthique ?

100 réponses



Figures : faites par nous-même

9. Analyse et discussion :

En se basant sur les différentes parties et sections cités auparavant, on vient de résulter que la relation entre le dirigeant et les salariés occupe une place primordiale pour le développement de chaque organisation, ce développement se réalise lorsque le dirigeant arrive à construire une équipe soudée et productive

Cet objectif se transforme en réalité seulement si le dirigeant ait un niveau de maîtrise et un certain nombre des méthodes, de stratégies, des principes et des compétences...

Parmi les compétences qu'il doit avoir le dirigeant, on trouve la compétence éthique, c'est celle qui assure le renforcement des relations au sein du milieu professionnel et qui aide à engager et impliquer d'avantage les salariés, chacun dans son travail et selon ses responsabilités dans son cadre professionnel Cette compétence éthique participe à améliorer les comportements des salariés et à les rendre plus responsables, plus motivés et plus créatifs, ce dernier comportement joue un rôle remarquable par rapport au travail effectué et au résultat généré, c'est un comportement qui fait la différence entre un salarié et un autre et qui peut être considéré comme une valeur ajoutée pour l'organisation à laquelle il appartient, c'est un encouragement pour l'innovation et pour la réflexion qui sort du contexte normal et basique

Tout cela influence d'une manière ou d'une autre la confiance que le salarié a de soi-même et qu'il accorde à son dirigeant, et fait de son simple espace professionnel un espace qui favorise des idées et des créations nouvelles et innovantes

Ajoutons aussi que si le dirigeant arrive à atteindre cet objectif, il arrive d'une façon indirecte à développer plusieurs valeurs chez leurs salariés, parmi elles, la valeur de la citoyenneté qui peut être perçue comme une source de cohésion et de solidarité sociale engendrée dans un contexte purement

économique, parce que le succès de chaque organisation, entreprise et société dépend principalement du succès de ses membres.

10. Conclusion :

La citoyenneté et la confiance sont deux valeurs qui désignent la sécurité, la volonté et la responsabilité, elles reflètent une image sur le travail collectif et sur l'engagement commun. C'est une protection des droits des salariés et en même temps une implication et une sensibilisation pour eux par leur dirigeant. Ce dernier exerce un métier de gouvernance et d'exécution des pouvoirs, il n'est pas le seul responsable mais il est le premier responsable de tout, ce statut se considère comme un représentant principal qui prend en charge et qui s'occupe de leurs employés afin de réaliser des résultats satisfaisants.

Mais cet objectif ne peut pas être réalisé sauf si le dirigeant adopte des stratégies claires, convenables et compatibles avec des besoins conciliés et des ressources optimisés.

Cette stratégie peut être changeable en fonction du changement de plusieurs facteurs à savoir : la concurrence – l'environnement du travail – les objectifs générales – les qualités et les qualifications de la personne qui l'adopte, c'est-à-dire le dirigeant...

Les compétences de cette personne impactent forcément le choix de la stratégie, ainsi que son expérience, son comportement, ses outils de gestion et de contrôle..., elles jouent un rôle clé et indiscutable dans le développement et l'avancement du travail.

Donc, les compétences en général sont des capacités, des connaissances et des aptitudes qui sont combinés dans le but d'exercer une fonction d'une façon satisfaisante, mais on parle plus particulièrement d'un type crucial de compétence, qui est la compétence éthique, cette compétence assure une application des valeurs éthiques et des comportements respectueux et responsables communs.

Enfin, pour résumer, on peut dire que la relation du dirigeant et du salarié est le centre d'intérêt de tout organisation, et cette relation doit être fondée sur la citoyenneté, la confiance mutuelle et la compétence, notamment la compétence éthique.

REFERENCES

- [1] Pascal Paillé. «Les relations entre l'implication au travail, les comportements de citoyenneté organisationnelle et l'intention de retrait .» (2006).
- [2] AfefChouaib, FeridZaddem. «Le climat éthique au travail : pour promouvoir des relations interpersonnelles de confiance. » (2012).
- [3] Alexandre, Gilles. «Compétences comportementales dans l'entreprise : faire preuve de mesure... » (2007).
- [4] Boumesbah Nabil, Enabou Djilali. «Éthique managériale, les qualités d'une conduite éthique. » (2017).
- [5] Castel, Robert. «L'entreprise sociale menacée .» (2008).
- [6] Corinne Van Des Yeught, Line Bergery, Isabelle Dherment-Fère. «Les compétences éthiques : un déterminant du développement durable organisationnel. » (2017).
- [7] Didier Chabaud, Sylvie Sammut. «Le dirigeant au cœur des dynamiques entrepreneuriales des PME. » (2016).
- [8] Dion, Michel. «L'éthique de l'entreprise .» (2007).
- [9] DJOHOSSOU A.J.D, WOROU HOUNDEKON R.D. «Effet du bien-être au travail sur la relation entre engagement organisationnel et comportements innovants des salariés du secteur public au Bénin .» (2022).
- [10] DUGUY, Isabelle. «L'éthique normative et l'éthique réflexive, dans le management du cadre de santé .» (2020).
- [11] Emmanuelle Champion, Corine Gendron. «De la responsabilité sociale à la citoyenneté corporative, l'entreprise privée et sa naissance quête de légitimité .» (2005).
- [12] Emna Gara-Bach, ChihaGaha. «La citoyenneté d'entreprise : un déterminant de l'engagement organisationnel.» (2009).

- [13] Ferry, Jean-Marc. «Éthique reconstructive, justice politique et vulnérabilité sociale .» (1996).
- [14] —. «L'éthique reconstructive comme éthique de la responsabilité politique .» (2012).
- [15] FOUCAUD, Erwan OIRY – Isabelle DUGUY – Jérôme. «Éthique normative et éthique réflexive : Quel rôle dans le leadership éthique des managers du soin ? .» (2015).
- [16] Frisou, Jean. «Confiance interpersonnelle et engagement : une réorientation behavioriste .» (2000).
- [17] FROELICHER, Thomas. «Les liens sociaux entre dirigeants et le déclenchement de la coopération interentreprises .» (1998).
- [18] Gendron, Corine. «L'entreprise citoyenne comme une utopie économique : vers une redéfinition de la démocratie ? .» (2014).
- [19] Grasser, Thierry Colin – Benoît. «Des compétences individuelles à la compétence collective : les apports d'une lecture en termes d'apprentissage dans un service d'urgence hospitalier.» (2009).
- [20] GUENTOUH Ibtissem, ZATLA Najat. «Construction d'une mesure de la performance hospitalière : modèle de Churchill/EHU d'Oran. .» (2018).
- [21] Harnay, Camille Chaserant – Corine Dauchez – Sophie. «Du notaire à la blockchain notariale : les tribulations d'un tiers de confiance entre confiance inter-individuelle, confiance institutionnelle et méfiance généralisée .» (2021).
- [22] Jaouen, Anabelle. «Typologie de dirigeants de très petite entreprise .» (2012).
- [23] Jonnaert, Ph – Furtuna, D – Ayotte-Beaudet ? J.-Ph – Sambote, J. «Vers une re-problématisation de la notion de la compétence .» (2015).
- [24] Laure Guilbert, Laurent Auzoult, Daniel Gilibert, LauretSovet, Grégoire Bousset. «Influence du leadership éthique sur l'engagement affectif et l'épanouissement psychologique : le rôle de la satisfaction vis-à-vis de l'équilibre entre domaines de vie.» (2019).
- [25] Lefebvre, Elisabeth. «Profil distinctif des dirigeants de PME innovatrices .» (1991).
- [26] LORENZ, Edward. «Confiance inter-organisationnelle, intermédiaires et communautés de pratique .» (2001).
- [27] Neveu, Catherine. «Les enjeux d'une approche anthropologique de la citoyenneté .» (2004).
- [28] Paillé, Pascal. «Les comportements de citoyenneté organisationnelle : une étude empirique sur les relations avec l'engagement affectif, la satisfaction au travail et l'implication au travail .» (2008).
- [29] Paquet, Gilles. «L'éthique organisationnelle : pour un bricolage reconstructeur .» (2005).
- [30] Pascal Paillé, Patrick Valeau. «La rétention des employés professionnels dans l'organisation : le rôle médiateur de la citoyenneté organisationnelle .» (2013).
- [31] Pélissier, Chrysta. «Compétences et méta-compétences liées au développement durable dans le MOOC « Ville Durable : être acteur du changement » .» (2019).
- [32] Picq, Christian Defélix – Martine Le Boulaire – Vanessa Monties – Thierry. «La compétence collective dans le contexte de la globalisation du management : retrouver le lien avec la performance .» (2014).
- [33] Ricard, Valéry Ramonjavelo – Lise Préfontaine – Dorra Skander – Line. «Une assise au développement des PPP : la confiance institutionnelle, inter-organisationnelle et interpersonnelle .» (2006).
- [34] Saielli, Philippe. «Analyse critique de l'éthique organisationnelle .» (2001).
- [35] SPALLANZANI, Yves LENOIR – François LAROSE – Diane BIRON – Gérard-Raymond ROY – Carlo. «Le concept de la compétence dans le formation de l'enseignement primaire au Québec : un cadre d'analyse .» (1999).
- [36] Talbot, Laurent Mériade – Corinne Rochette – Damien. «La confiance interpersonnelle en milieu hospitalier : une proposition de lecture par la proximité .» (2018).
- [37] Thomas, Evelyne Rouby – Catherine. «L'articulation compétences individuelles/compétences stratégiques : vers une solution de gestion intégrée des compétences .» (2009).
- [38] Thomas, Evelyne Rouby – Ewan Oiry - Catherine. «Un référentiel pour articuler les compétences stratégiques et individuelles.» (2012).
- [39] Valérie Grimault, Bernard Gangloff. «Les comportements de citoyenneté organisationnelle : utilité de désirabilité de la conscience professionnelle. .» (2018).